

# SAMSTARF til framtíðar

Skýrsla verkefnisstjórnar



Febrúar 2010

## Efnisyfirlit:

<b>1</b>	<b>INNGANGUR</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>STARFSMATSKERFIÐ SAMSTARF</b>	<b>3</b>
2.1	MARKMIÐ MEÐ INNLEIÐINGU STARFSMATSKERFISINS SAMSTARFS	3
2.2	UPPRUNI OG INNLEIÐING SAMSTARFS	3
2.3	REKSTUR STARFSMATSKERFISINS	4
2.4	UPPBYGGING KERFISINS	5
2.5	FRAMKVÆMDANEFNDIR	6
2.5.1	<i>Samstarfsnefnd</i>	6
2.5.2	<i>Úrskurðarnefnd</i>	6
<b>3</b>	<b>ÞRÓUN SAMSTARFS 2001–2009</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>TENGING NIÐURSTÖÐU STARFSMATS OG LAUNA</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>SJÓNARMÍÐ HAGSMUNAAÐILA</b>	<b>17</b>
5.1	SJÓNARMÍÐ STÉTTARFÉLAGA	17
5.1.1	<i>Hvernig hefur til tekist með innleiðingu og framkvæmd?</i>	17
5.1.2	<i>Hvernig má tryggja áframhaldandi þróun kerfisins?</i>	18
5.2	SJÓNARMÍÐ LAUNANEFNDAR SVEITARFÉLAGA	19
5.2.1	<i>Hvernig hefur til tekist með innleiðingu og framkvæmd?</i>	19
5.2.2	<i>Hvernig má tryggja áframhaldandi þróun kerfisins?</i>	19
<b>6</b>	<b>NIÐURSTÖÐUR OG TILLÖGUR VERKEFNISSTJÓRNAR</b>	<b>21</b>
6.1	FRAMTÍÐARSÝN SAMSTARFS	21
6.2	MARKMIÐ OG VERKEFNI SAMSTARFS	21
<b>7</b>	<b>AÐGERÐAÁÆTLUN</b>	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>LOKAORÐ</b>	<b>26</b>
	<b>ORÐSKÝRINGAR</b>	<b>27</b>
	<b>HEIMILDIR</b>	<b>29</b>
	<b>LISTI YFIR VIÐAUKA</b>	<b>30</b>

# 1 Inngangur

Starfsmatskerfið SAMSTARF var tekið upp hér á landi árið 2001. Í lok árs 2008 ákváðu samningsaðilar að meta reynsluna af kerfinu og móta framtíðarsýn SAMSTARFs. Með kjarasamningum aðila starfsmatskerfisins SAMSTARFs, sem undirritaðir voru í desember 2008, var því gerð eftirfarandi bókun:

*„Samningsaðilar eru sammála um að skoða sameiginlega, á samningstímanum, hvernig til hefur tekist með innleiðingu og framkvæmd starfsmatskerfisins SAMSTARF og með hvaða hætti megi tryggja áframhaldandi þróun þess“.*

Þegar starfsmatið var tekið í notkun í lok ársins 2004 tók til starfa úrskurðarnefnd um starfsmat. Í nefndinni sitja fulltrúar Launanevndar sveitarfélaga og fulltrúar þeirra stéttarfélaga sem semja um starfsmat en það eru: Kjölur stéttarfélag starfsmanna í almannatjónustu, Samflot bæjarstarfsmannafélaga, Starfsgreinasamband Íslands, Starfsmannafélag Kópavogs, Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar og Starfsmannafélag Suðurnesja.

Á fundi úrskurðarnefndar um starfsmat sem haldinn var 24. mars 2009 var ákveðið að skipa sjö manna verkefnisstjórn sem hefði það hlutverk að skoða starfsmatskerfið út frá fyrrgreindri bókun og móta sameiginlega framtíðarsýn í skýrslu sem lögð skyldi fyrir samráðsfund aðila. Verkefnisstjórnin var skipuð tveimur fulltrúum Launanevndar sveitarfélaga (LN) og fimm fulltrúum stéttarfélaga. Verkefnisstjórnar voru Inga Rún Ólafsdóttir og Arna Jakobína Björnsdóttir.

Fulltrúar launanevndar:  
Inga Rún Ólafsdóttir  
Guðfinna Harðardóttir

Fulltrúar stéttarfélaga:  
Arna Jakobína Björnsdóttir, KJÖLUR stéttarfélag  
Árni Egilsson, Samflot  
Haraldur Eggertsson, Samflot  
Harpa Ólafsdóttir, Starfsgreinasamband Íslands  
Jófríður Hanna Sigfúsdóttir, Starfsmannafélag Kópavogs  
Ragnar Örn Pétursson, Starfsmannafélagi Suðurnesja  
(varamaður fulltrúa BSRB)

Í skýrslunni er leitast við að svara þeim tveim meginspurningum er felast í bókun samningsaðila frá því í desember 2008. Annars vegar hvernig til hefur tekist með innleiðingu og framkvæmd starfsmatskerfisins SAMSTARFs og hins vegar með hvaða hætti megi tryggja áframhaldandi þróun kerfisins. Skýrslan er fyrst og fremst ætluð þeim aðilum er standa að starfsmatskerfinu þ.e. Útskurðarnefnd um starfsmat, Launanevnd sveitarfélaga, forystumönnum stéttarfélaga og stjórnendum sveitarfélaga.

Verkefnisstjórnin hélt 15 sameiginlega fundi auk þess sem fulltrúar hvors aðila um sig í verkefnastjórninni funduðu sérstaklega. Sérfræðingar frá Hagstofu Íslands komu einu sinni á fund með verkefnisstjórninni þar sem þeir kynntu launarannsókn Hagstofunnar og þróun Ístarfs flokkunarkerfisins, en Hagstofunni hefur verið falið að gera rannsókn á launum opinberra starfsmanna. Reiknað er með að fyrsta útgáfa af samræmdum tölum um laun á íslenskum vinnumarkaði, þ.e. bæði almennum markaði og opinberum, verði tilbúna haustið 2010.

## 2 Starfsmatskerfið SAMSTARF

### 2.1 Markmið með innleiðingu starfsmatskerfisins SAMSTARFs

Meginmarkmið samningsaðila með innleiðingu samræmds starfsmatskerfis árið 2001 var að taka í notkun réttmætt og áreiðanlegt mælitæki til að meta sambærileg og jafn verðmæt störf á hlutlausan hátt er tryggð jafnræði í launasetningu starfsmanna sveitarfélaga óháð kyni starfsmanna, þjóðerni, trúfélagi o.fl. Á heimasíðu um starfsmat stendur:

*„Starfsmati er ætlað að leggja kerfisbundið mat á innihald og einkenni starfa. Með starfsmati skapast þannig hlutlæg viðmið sem hægt er að nýta við uppröðun á mismunandi störfum eftir innihaldi þeirra. Með því að raða störfum eftir niðurstöðum starfsmats eru forsendur launaákvæðana gerðar sýnilegri og rökstuðningur þeirra verður skýrari.*

*Mikilvægt er að hafa í huga að starfsmat metur aðeins störf en ekki einstaklingsbundna hæfni starfsmanna. Með öðrum orðum þá er lagt mat á það hvaða kröfur eru gerðar til starfsmanns í tilteknu starfi. Ekki er lagt mat á einstaklingsbundna hæfni jafnvel þó umfram hæfni eða hæfileikar hafi bein eða óbein áhrif á frammistöðu í starfi. Einstaklingsbundin hæfni er til dæmis mæld með frammistöðu- eða hæfnismati.*

*Starfsmat þarf að ná yfir alla þætti sem einkenna þau störf sem matinu er ætlað að meta. Þá þarf starfsmat einnig að vera réttmætt og áreiðanlegt en í því felst að matið mæli í raun það sem því er ætlað að mæla og gefi sömu/sambærilega niðurstöðu þegar sömu/sambærileg störf eru metin.“*

### 2.2 Uppruni og innleiðing SAMSTARFs

Starfsmatskerfið *Single Status Job Evaluation* var hannað í Bretlandi árið 1997. Markmiðið var að hanna kynhlutlaust starfsmatskerfi þar sem öll störf hjá sveitarfélögum væru metin út frá fyrirfram ákveðnum mælikvarða, í þeim tilgangi að tryggja sömu laun fyrir jafnverðmæt störf óháð búsetu. Kerfið þykir hafa gefið góða raun í Bretlandi og því var ákveðið að innleiða það hér á landi.

Kerfið var þýtt yfir á íslensku, aðlagð eins og kostur var að íslenskum aðstæðum og forprófað. Verkið var í byrjun unnið í samvinnu Launaneðndar sveitarfélaga, Reykjavíkurborgar og viðsemjenda þeirra. Íslensku útgáfunni var gefið nafnið SAMSTARF.

Árið 2001 var fyrst samið í kjarasamningum á Íslandi um starfsmatskerfið SAMSTARF. Annars vegar í kjarasamningum Launaneðndar sveitarfélaga og bæjarstarfsmannafélaga sem og staðbundinna verkalýðsfélaga (Starfsgreinasambandsfélaga) og hins vegar í samningum Reykjavíkurborgar og þriggja stéttarfélaga.

En á árum áður átti starfsmat á vegum BSRB sér nokkuð langa sögu og var bandalagið brautryðjandi hér á landi á því sviði. Af hálfu BSRB var gríðarleg vinna lögð í þetta málefni á 7. og 8. áratugnum en þar ekki árangur sem skyldi. Allt frá árinu 1972 hafa hins vegar kjarasamningar samningsaðila á Akureyri verið með ákvæði um starfsmat. Kerfið var kennt við Böðvar Guðmundsson. Það var síðan tekið upp í öðrum sveitarfélögum árið 1987.

Vinnan við innleiðingu starfsmatskerfisins SAMSTARFs varð umfangsmeiri en upphaflega hafði verið áætlað og tók því lengri tíma. Þýðingum, staðfæringum og prófunum lauk ekki fyrr en í apríl 2003.

Þrátt fyrir að samvinna hafi verið milli Launanevndar sveitarfélaga og Reykjavíkurborgar við upphaf innleiðingar starfsmatsins hafa uppsetning og rekstur kerfisins alltaf verið á höndum hvors aðila fyrir sig. Verklag við matsferlið hefur því þróast með ólíkum hætti hjá þeim sem í mörgum tilfellum þýðir ósamræmi í starfsmatsniðurstöðum milli Reykjavíkur og annarra sveitarfélaga landsins.

Í dag eru 33 af 66 viðsemjendum Launanevndar sveitarfélaga aðilar að SAMSTARFi. Matið nær til rúmlega sex þúsund stöðugilda í 77 sveitarfélögum eða 51% starfsmanna sveitarfélaga utan Reykjavíkur. Stéttarfélag háskólamanna og kennara eru ekki aðilar að starfsmatskerfinu. Í töflu 1 er sýnd skipting stöðugilda hjá sveitarfélögum utan Reykjavíkurborgar þann 1. apríl 2009.

**Tafla 1. Skipting stöðugilda**

	Karlar	Konur	Allir	Hlutfall
ASÍ	477	1.677	2.154	18%
BHM	124	514	639	5%
BSRB	1.097	2.921	4.018	34%
KÍ	901	3.835	4.736	41%
Annað	106	25	131	1%
<b>Samtals</b>	<b>2.706</b>	<b>8.972</b>	<b>11.678</b>	<b>100%</b>

### 2.3 Rekstur starfsmatskerfisins

Eins og áður hefur komið fram sömdu Launanevnd sveitarfélaga og stéttarfélagin um upptöku starfsmats í kjarasamningum 2001. Daglegur rekstur starfsmatskerfisins fyrir öll sveitarfélög nema Reykjavík, hefur frá þeim tíma verið í höndum kjarasviðs Sambands íslenskra sveitarfélaga.

Í nóvember 2001 var fyrsti starfsmatsráðgjafinn ráðinn til kjarasviðsins. Hann vann með starfsmatsráðgjöfum Reykjavíkurborgar að fyrstu þýðingu kerfisins. Við forprófanir, innleiðingu kerfisins og starfsmatsviðtöl fékk hann liðsauka frá starfsmats sérfræðingum í Hafnarfirði, Kópavogi og á Akureyri. Nauðsynlegt þótti að bæta við öðrum starfsmatsráðgjafa á árinu 2005 og tók hann til starfa í nóvembermánuði. Á kjarasviði sambandsins hefur alltaf verið lögð mikil áhersla á að tryggja faglegt sjálfstæði og hlutleysi starfsmatsráðgjafanna.

SAMSTARF er rekin sem sérstök rekstrareining innan Sambands íslenskra sveitarfélaga og greiða sveitarfélagin rekstrarkostnað hennar. Sambandið hefur einnig stutt verkefnið með fjárfarmlögum. Í fylgiskjali XII er yfirlit yfir rekstrarkostnaðinn fyrstu níu árin. Hvorki eru talin þau ársverk sem Hafnarfjörður, Kópavogur og Akureyri lögðu SAMSTARFi til með vinnuframlagi starfsmats sérfræðinga þeirra, né sá kostnaður sem stéttarfélagin bera af starfsmatinu.

Þátttaka stéttarfélaganna í kostnaði við rekstur starfsmatskerfisins felst í ómældu vinnuframlagi forystumanna, trúnaðarmanna og starfsmanna við innleiðingu kerfisins, fræðslu og aðstoð við

félagsmenn vegna mats á störfum og í samvinnu við starfsmatsráðgjafa og framkvæmdaaðila starfsmatsins. Heildarkostnaður stéttarfélaganna vegna starfsmatsins liggur ekki fyrir.

## 2.4 Uppbygging kerfisins

Starfsmat er aðferð til að meta störf með kerfisbundnum hætti. Það byggir á hlutlægum viðmiðum sem notuð eru til að bera saman störf í samræmi við þær kröfur sem í störfunum felast, óháð hæfni þeirra sem þau vinna.

Starfsmatskerfið inniheldur alls 677 spurningar sem keyrðar eru í Access-hugbúnaði. Fjöldi svarmöguleika er á bilinu tveir til átta, mismunandi eftir eðli spurninga. Starfsmaður þarf að jafnaði að svara 80 til 100 spurningum í starfsmatsviðtali. Það hvaða svarmöguleiki er valinn hverju sinni ákvarðar hvaða spurning birtist næst og hvaða spurningum er sleppt þar sem þær eiga ekki við.

Starfsmatið samanstendur af fjórum meginþáttum og þrettán undirþáttum. Hverjum undirþætti er skipt niður í fimm til átta þrep en alls eru 77 þrep í kerfinu. Þrepin eru notuð til að aðgreina mismunandi kröfur í starfi í hverjum þætti fyrir sig. Eftir því sem kröfur í starfi aukast því herra þrep er gefið í tilteknum þætti. Hvert þrep gefur síðan tiltekinn stigafjölda og samanlögð stig úr öllum þáttum gefa endanlega stiganiðurstöðu fyrir hvert starf.

Stigagjöf getur verið á bilinu 163 til 1000 stig. Það starf sem mældist í fyrsta þrepi í öllum þáttum matsins fengi því alls 163 stig en það starf sem mældist í hæsta þrepi í öllum þáttum fengi hins vegar 1000 stig. Í reynd mælast flest störf á stigabilinu 250 til 750.

Þátta og þrepaskilgreiningar:

### I. Hæfni, vægi 38,4%

- Þekking og reynsla - 8 þrep (*Knowledge*)
- Hugræn færni - 6 þrep (*Mental Skills*)
- Samskipta- og tjáskiptafærni - 6 þrep (*Interpersonal Skills*)
- Líkamleg færni - 5 þrep (*Physical Skills*)

### II. Álag, vægi 25,4%

- Frumkvæði og sjálfstæði - 8 þrep (*Initiative and Independence*)
- Líkamlegt álag - 5 þrep (*Physical Demands*)
- Hugrænar kröfur - 5 þrep (*Mental Demands*)
- Tilfinningalegt álag - 5 þrep (*Emotional Demands*)

### III. Ábyrgð, vægi 31,2%

- Ábyrgð á fólki - 6 þrep (*Responsibility for People*)
- Ábyrgð á verkstjórn, leiðsögn o.fl. - 6 þrep (*Responsibility for Supervision*)
- Ábyrgð á fjármálum - 6 þrep (*Responsibility for Financial Resources*)
- Ábyrgð á búnaði, tækjum og mannvirkjum - 6 þrep (*Responsibility for Physical Resources*)

#### **IV. Vinnuaðstæður, vægi 5%**

- Vinnuaðstæður - 5 þrep (*Working conditions*)

### **2.5 Framkvæmdanefndir**

#### **2.5.1 Samstarfsnefnd**

Í kjarasamningsgerð árið 2001 var skipuð samstarfsnefnd um starfsmat af stéttarfélagunum og Launanefnd sveitarfélaga. Nefndin starfaði frá nóvember árið 2001 til nóvember árið 2004 og hafði umsjón með innleiðingu starfsmatsins. Samstarfsnefndin vann samkvæmt eftirfarandi samþykkt:

*„Nefndarfulltrúum er ætlað að vera tengiaðili við sína umbjóðendur, veita þeim upplýsingar og kanna viðhorf til starfsmatsins. Hafa aðgang að öllum þeim upplýsingum sem þeir óska eftir um starfsmatskerfið, að undanskyldu forritinu sjálfu. Einnig að hafa fullan aðgang að öllum gögnum úr starfsmatsviðtölum.“*

#### **2.5.2 Úrskurðarnefnd**

Úrskurðarnefnd um starfsmat tók til starfa í lok ársins 2004. Í henni sitja fulltrúar LN og fulltrúar þeirra stéttarféлага sem semja um starfsmat. Nefndin skal halda minnst þrjá fundi árlega og sitja starfsmatsráðgjafar fundi úrskurðarnefndar. Starfsmatsráðgjafar eru jafnframt starfsmenn nefndarinnar.

Hlutverk úrskurðarnefndar er að taka almennar ákvarðanir um framkvæmd starfsmatsins en nefndin hlutast ekki til um mat á einstökum störfum. Úrskurðarnefndin hefur aðgang að gögnum er varða starfsmatið.

### 3 Þróun SAMSTARFs 2001–2009

#### 2001

- Samið um innleiðingu SAMSTARFs í kjarasamningum. Í kjarasamningum sem tóku gildi í ársbyrjun 2001 var samið um starfsmatskerfið.
- Samstarfsnefnd um starfsmat stofnuð.

#### 2002

- Þýðing og undirbúningur. Starfsmaður ráðinn. Áreiðanleikapróf á þýðingunni framkvæmt. Kynningarbæklingar gefnir út og kynningarfundir undirbúnir.

#### 2003

- Starfsmatskerfið forprófað. Í fyrstu umferð voru fjölmennustu störfin metin.
- Valdir starfshópar í viðtöl. Starfsmannastjórar hvers sveitarfélags og fulltrúar stéttarféлага völdu fulltrúa fyrir störfin úr hópi starfsmanna. Fulltrúar starfa voru valdir með tilliti til aldurs, kyns, búsetu og starfsreynslu þannig að þeir endurspegluðu sem best þann starfshóp sem þeir voru fulltrúar fyrir. Fulltrúar þurftu að jafnaði að hafa verið í viðkomandi starfi í sex mánuði eða lengur.
- Viðtöl hefjast. Til að flýta fyrir innleiðingunni var fenginn liðsauki frá Akureyri, Hafnarfirði og Kópavogi.

#### 2004

- Viðtöl í gangi. Starfsmatviðtölin fóru þannig fram að starfsmatsráðgjafi lagði
- Niðurstaða fyrsta hóps í staðlaðar spurningar um kröfur í starfi fyrir fulltrúa hvers starfs. nóvember. Spurningum og svarmöguleikum var varpað á vegg með skjávarpa. Starfsmatsráðgjafi stjórnaði viðtalinu, las upp spurningar, svarmöguleika og hjálpartexta og skráði svörin jafnóðum í tölvu. Yfirmaður og fulltrúi stéttarfélags, sem oftast var trúnaðarmaður, voru einnig viðstaddir. Hlutverk starfsmatsráðgjafa og stéttarfélagsfulltrúa var fyrst og fremst að vera starfsmanninum til aðstoðar.
- Samið um tengingu við laun 19. nóvember. Í lok starfsmatsviðtals var prentað út starfsyfirlit þar sem fram kemur upptalning á þeim kröfum sem gerðar eru til starfsmanns í viðkomandi starfi. Starfsyfirlitið er byggt á svörum starfsmanns við þeim spurningum sem lagðar voru fyrir hann í viðtalinu. Starfsmaður var beðinn að lesa starfsyfirlitið og staðfesta með undirskrift sinni að það endurspegladi þau svör sem hann veitti í viðtalinu. Niðurstöður úr viðtölum voru síðan bornar saman og lagðar til grundvallar starfsyfirliti fyrir viðkomandi starf. Með þessu móti fékkst yfirlitsmynd af hverju starfi þar sem útkoman úr

starfsmatsviðtalinu er byggð á upplýsingum frá nokkrum starfsmönnum í sama starfi. Ef niðurstaða eins viðtals var verulega frábrugðin niðurstöðum úr viðtölum við aðra starfsmenn í sama starfi eða sambærilegu var hún tekin fyrir og skoðuð sérstaklega með þverkeyrslu.

Í fyrsta áfanga starfsmatsins, í lok ársins 2004, fengu rúmlega 80% allra starfsmanna sveitarfélaga, sem eiga aðild að starfsmati, starfsmatsniðurstöðu, svokölluð „2004 störf“. Þau störf sem ekki tókst að raða í lok árs 2004 voru flokkuð sérstaklega sem „núll störf“.

Störfin voruð flokkuð eftir Ístarfi, íslenska starfaflokkunarkerfi Hagstofunnar sem sniðið er eftir alþjóðlegri starfaflokkun. Í öllum tilvikum var raðað var eftir fyrstu fjórum tölustöfum flokkunarkerfisins en í einhverjum tilvikum þurfti að bæta við nýjum aukastöfum þegar sérhæfing starfsheitis skv. starfsmati var ekki að finna í Ístarf flokkunarkerfinu.

Þar sem innleiðingu starfsmatsins var að mestu leyti lokið var ákveðið að leggja samstarfsnefnd um starfsmat niður.

## 2005

- Úrskurðarnefnd stofnuð, samstarfsnefnd um starfsmat lögð niður. Úrskurðarnefnd tók til starfa í febrúar 2005. Með nefndinni starfa starfsmatssérfræðingar. Nefndin aðstoðar og leiðbeinir stéttarfélögum og sveitarfélögum við framkvæmd starfsmatsins.
- Mat á „núll-störfum“ hefst. Starfsmatsviðtölin voru mjög tímafrek og því var ákveðið að taka upp annað vinnulag og byggja matið á starfslýsingu og spurningalista sem starfsmaður fyllti út.
- Samið um nýja tengingu í kjarasamningum.

## 2006

- Niðurstaða mats á „núll-störfum“. Starfsmati á „núll störfum“ lauk og þar með hófst endurmat starfa. Þá var tekið upp nýtt verklag þar sem stofnuð voru endurmatsteymi heima í héraði með fulltrúum beggja aðila, þ.e. bæði frá viðkomandi sveitarfélagi og viðkomandi stéttarfélagi. Hlutverk þeirra var að skoða og taka afstöðu til umsókna um endurmat.
- Endurmat fyrsta hóps sem fékk niðurstöðu árið 2004 Starfsmönnum í „2004-störfum“ var fyrst boðið upp á endurmat. Þegar því lauk gátu starfsmenn í „núll störfum“ óskað eftir endurmati. Forsenda þess að hægt væri að óska eftir endurmati var að endurmatsteymi í viðkomandi sveitarfélagi yfirfæri allar umsóknir um endurmat.

## 2007

- Niðurstöður endurmats á „2004 störfum“ Endurmatsferli fyrir starfsmenn í „2004 störfum“ lauk í október og þar með formlegri innleiðingu starfsmatsins. Alls bárust um 200 endurmatsbeiðnir frá 38 sveitarfélögum.

## 2008

- Endurmat „núll-starfa“. Hægt var að óska eftir endurmati á störfum, sem flokkuð voru á sínum tíma sem „núll störf“. Matið var einstaklingsmiðað og staðbundið fyrir hvert sveitarfélag. Starfsmatsniðurstöður þeirra eru um 450 og ná til starfsmanna í 28 sveitarfélögum. Í kjarasamningum í desember var bókun um stofnun verkefnisstjórnar um skoðun á innleiðingu, framkvæmd og framtíðarsýn starfsmatskerfisins.

## 2009

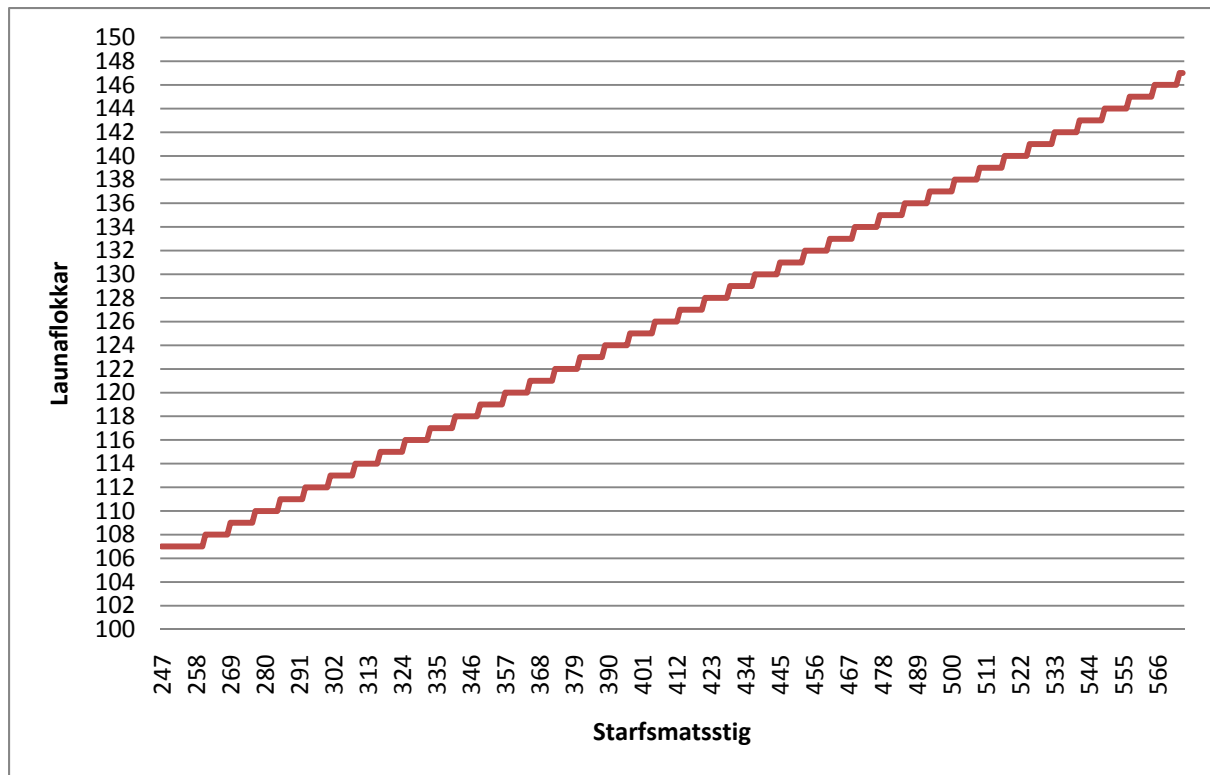
- Nýjar verklagsreglur samþykktar. Úrskurðarnefnd samþykkti á fundi sínum 24. mars nýjar verklagsreglur fyrir starfsmatið. Unnið er að mati á nýjum og breyttum störfum.
- Verkefnisstjórn skipuð. Verkefnisstjórn var skipuð til að meta innleiðingu og framkvæmd starfsmatskerfisins SAMSTARFs og móta framtíðarsýn kerfisins.

## 4 Tenging niðurstöðu starfsmats og launa

Þegar fyrsta niðurstaða starfsmats lá fyrir 19. nóvember 2004 gerðu aðilar samkomulag<sup>1</sup> um tengingu starfsmatsstiga við launatöflu með eftirfarandi hætti.

Tenging starfsmats og launa byggir á eftirfarandi forsendum:

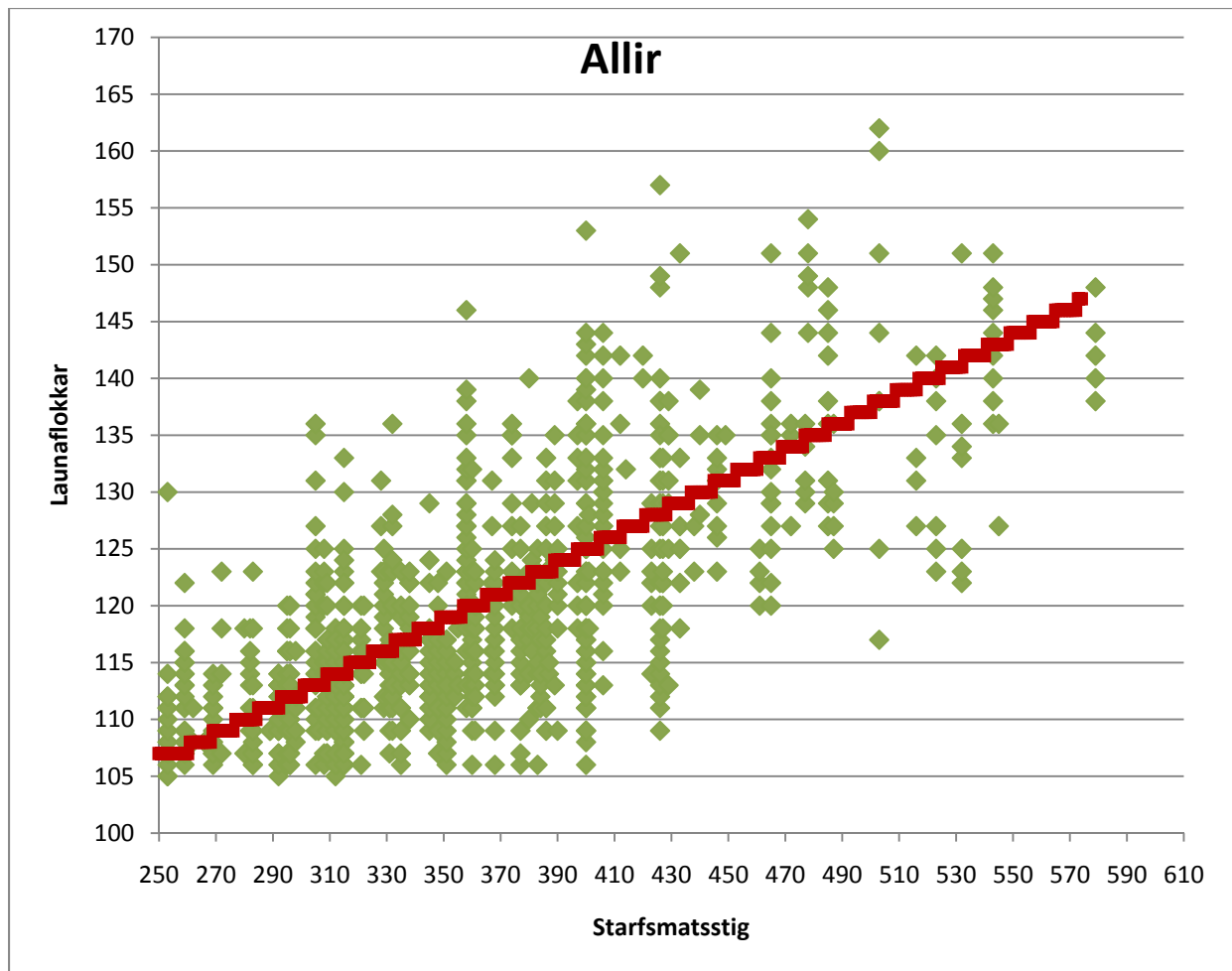
- Lágmarkslaunaflokkur var 107
- Stigabil milli launaflokka var 8
- Nettóbreyting var 2,7%  
Brúttóbreyting var 4,67%



**Mynd 1. Tenging launaflokka og starfsmatsniðurstöðu í nóv. 2004.**

Mynd 1 sýnir tengingu starfsmatsstiga við launaflokka frá 247 stigum upp í 574 stig. Langflest störf rúmast innan þess ramma en gert er ráð fyrir að öll störf séu á bilinu 250 til 750 stig. Í nokkrum tilvikum raðast störf hærra en mynd 1 sýnir en sökum þess hve þættirnir ná yfir breið og ólík svið getur einstaklingur aldrei fengið fullt hús stiga úr öllum þáttum samtals. Sem dæmi þá eru sumir að skora hátt í líkamlegum þáttum á meðan aðrir skora hærra í ábyrgðarpætti og öfugt.

<sup>1</sup> Sjá viðauka VII *Samkomulag um starfsmat*.



**Mynd 2. Starfsmatsniðurstöður og eldri launaröðun.**

Punktarnir á mynd 2 sýna hvernig starfsmenn röðuðust í launaflokka fyrir starfsmatið. Þeir sem voru fyrir neðan línuna fengu hækkun en þeir sem voru fyrir ofan línuna stóðu í stað.

Þessi áfangi starfsmats tók til um 5.200 starfsmanna og þar af voru starfsmenn í hefðbundnum kvennastörfum yfir 3.800 eða um 74% starfsmanna.

	Fjöldi starfsmanna				Alls
	Óbreytt		Hækka		
Karlastörf	196	34%	377	66%	<b>573</b>
Kvennastörf	928	24%	2.904	76%	<b>3.832</b>
Blönduð störf	338	42%	462	58%	<b>800</b>
<b>Alls</b>	<b>1.462</b>	<b>28%</b>	<b>3.743</b>	<b>72%</b>	<b>5.205</b>

**Tafla 1. Öll störf – niðurstöður starfsmat milli kynja.**

Samtals fengu um 4.374 manns hækkun eða 72% og er merkjanlegur munur milli karla- og kvennastarfa þar sem um 76% starfsmanna í kvennastörfum fá hækkun en um 66% í störfum þar sem karlar voru í meirihluta.

Með starfsmatinu er ekki eingöngu leitast við að tryggja að jafnræði í mati á störfum milli kynja heldur einnig milli landssvæða. Fyrir starfsmatið var niðurröðun einstakra starfa talsvert mismunandi. Þannig voru t.a.m. starfsmenn í leikskóla að fá allt að fimm launaflokka hækkun í einu kjördæmi á meðan starfsmenn fyrir sams konar störf höfðu verið talsvert hærra raðaðir í öðrum kjördæmum og fengu því mun minni hækkun.

	Fjöldi starfsmanna				Alls
	Óbreytt		Hækka		
1. Norðvesturkjördæmi	369	30%	847	70%	<b>1.216</b>
2. Norðausturkjördæmi	477	30%	1.111	70%	<b>1.588</b>
3. Suðurkjördæmi	230	24%	714	76%	<b>944</b>
4. Suðvesturkjördæmi	372	26%	1.085	74%	<b>1.457</b>
<b>Alls</b>	<b>1.448</b>	<b>28%</b>	<b>3.757</b>	<b>72%</b>	<b>5.205</b>

**Tafla 2. Öll störf – niðurstöður starfsmat milli kjördæma.**

Þegar við skoðum heildarniðurstöður starfsmats milli kjördæma í töflu 2. kemur fram að hlutfallslega færri voru að fá hækkun í báðum Norðurkjördæmunum en í báðum Suðurkjördæmunum sem þýðir að hlutfallslega fleiri störfum hafi verið raðað hærra kjördæmunum fyrir norðan en sunnan.

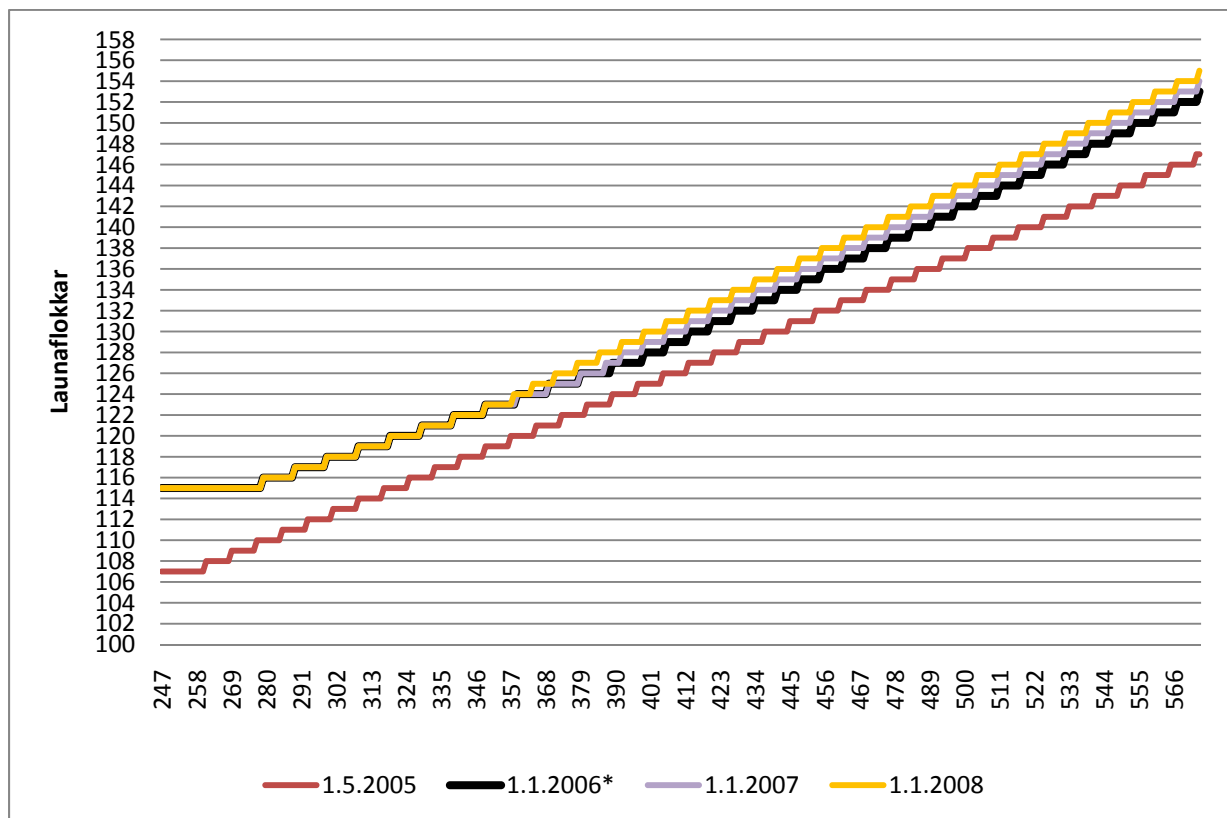
Við kjarasamningagerð árið 2005 var gert nýtt samkomulag um tenginu starfsmats við laun sem taka átti gildi 1. júní 2006<sup>2</sup>. Þar segir:

*„Við tengingu starfsmatsins við launaflokka skal miða við að lægsti launaflokkur sé 108. launaflokkur og lægsta stigagjöf samkvæmt tengitöflu verði 265 stig. Þá skal miðað við að 7 stig séu á milli launaflokka.“*

Í janúar árið 2006 ákvað Launanefnd sveitarfélaga einhliða að flýta gildistöku tengitöflu fram til 1. janúar 2006 og auk þess komu nýjar tengingar starfsmatsstiga við launatöflu 1. janúar 2007 og 1. janúar 2008<sup>3</sup>.

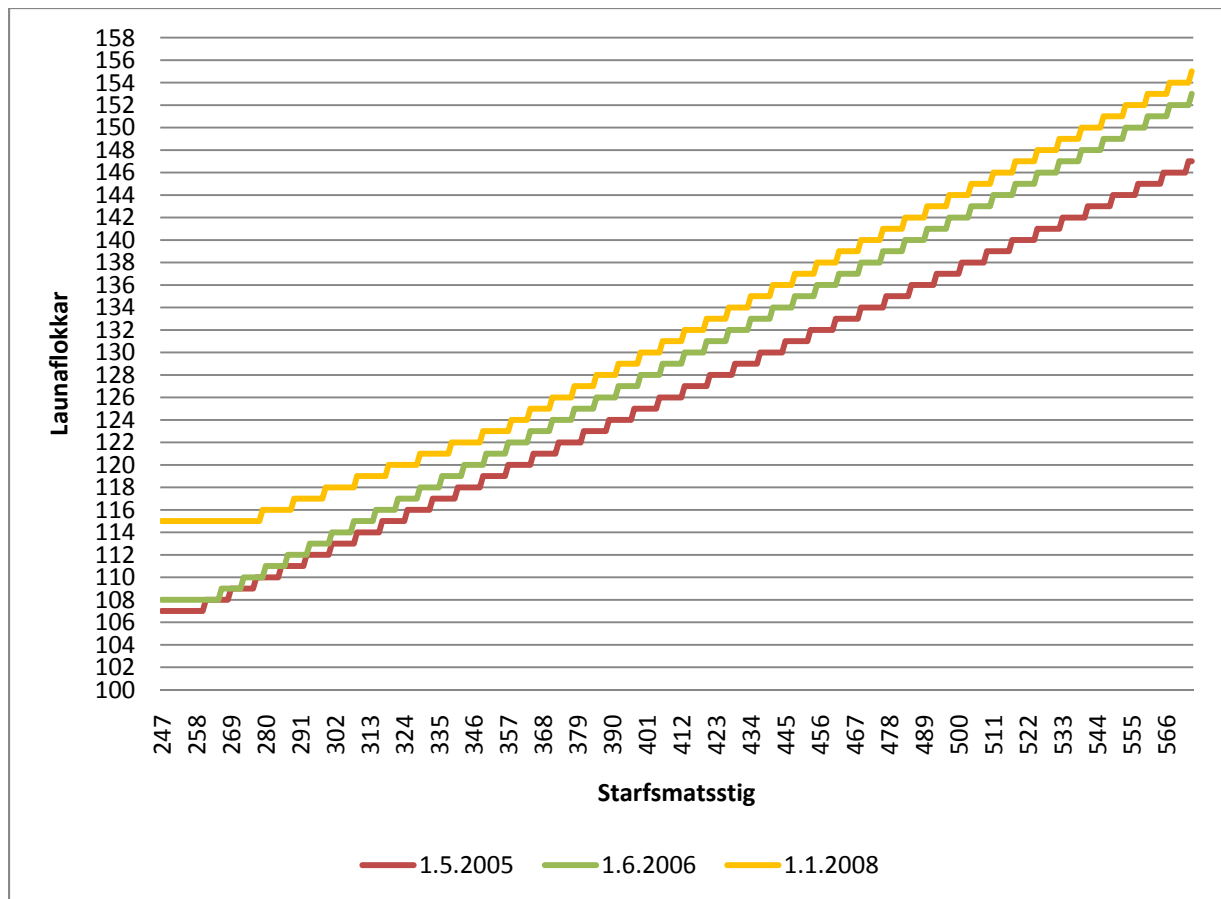
<sup>2</sup> Tvö stéttarfélag sömdu um að tengingin tæki gildi 1. janúar 2006.

<sup>3</sup> Sjá viðauka V *Fylgiskjal með samþykkt LN frá 28. janúar 2006* og viðauka VIII *Samþykkt LN vegna skilyrtra heimilda-28-01-06l*.



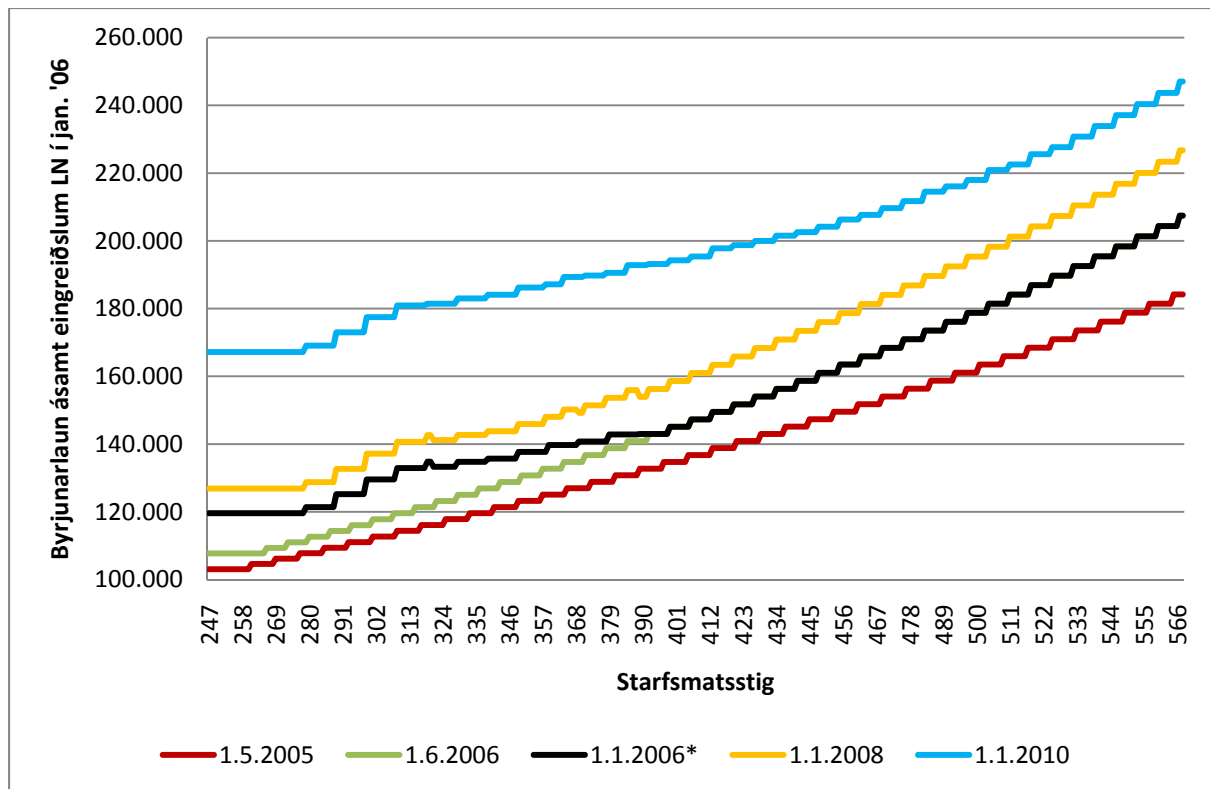
**Mynd 3. Þróun tengingar starfsmatsstiga við launaflokka 2005 – 2008.**

Á mynd 3 má sjá tengingu starfsmatsstiga við launaflokka í upphafi samnings ásamt þeirri breytingu sem varð 1. janúar 2006, 1. janúar 2007 og 1. janúar 2008. Þar má sjá að lægsti launaflokkur frá 1. janúar 2006 var launaflokkur 115 og lægsta stigagjöf var 278 stig sem þýðir jafnframt að stigin þar undir voru gerð óvirk.



**Mynd 4. Þróun tengingar starfsmatsstiga við launaflokka samkvæmt samningi 2005 ásamt raunniðurstöðu 2008.**

Á mynd 4 má sjá tengingu starfsmatsstiga við launaflokka í upphafi samnings, ásamt þeirri breytingu sem taka átti gildi 1. júní 2006. Efst línan sýnir hins vegar rauntengingu starfsmatsstiga við launaflokka 1. janúar 2008 samkvæmt einhliða ákvörðun LN frá janúar 2006.



**Mynd 5. Þróun tengingar starfsmatsstiga við laun 2005 – 2010.**

Mynd 5 sýnir tengingu starfsmatsstiga við laun og er þá tekið mið af byrjunarlaunum. Neðsta línan sýnir tengingu starfsmatsstiga við byrjunarlaun samkvæmt launatöflu sem tók gildi við samningsupphaf kjarasamninga árið 2005.

Við einhliða ákvörðun Launanefndar sveitarfélaga breyttist tengingin 1. janúar 2006 þannig að lægstu starfsmatsstigin röðuðust við hærri launaflokka en áður. Við mánaðarlaun fyrir starfsmatsstig frá 289 til 387 bættust fastar greiðslur á bilinu 2.000 kr. til 6.000 kr. Til viðbótar heimilaði launanefnd sveitarfélögunum að hækka tímabundið skilgreindar eingreiðslur<sup>4</sup>.

Ef við skoðum næst efstu línuna sem sýnir tengingu starfsmatsstiga við byrjunarlaun sem gildi frá 1. janúar 2008, þá sést að í þremur tilvikum hlykkist línan niður og síðan upp aftur. Þ.e. laun starfs með 321 stig eru lægri en starfs með 320 stig, laun starfs með 369 stig eru lægri en starfs með 368 stig og laun starfs með 389 stig eru lægri en fyrir starf með 388 stig. Þetta kemur til af því að laun einstakra starfa voru hækkuð í stað þess að fylgja kerfisbundinni hækkun launatöflu. Þannig rofnuðu tengsl milli launatöflu og starfsmatsstiga sem er í andstöðu við markmið starfsmatsins. Sem dæmi þá voru 388 stig og 389 stig í báðum tilvikum að tengjast launaflokki 127. Störf með 388 stig fengu hins vegar 2.000 kr. viðbót við mánaðarlaun á meðan störf með 389 stig fengu ekki neitt.

\* Tenging sem taka átti gildi 1. júní 2006 féll út og í staðinn kom ný tenging 1. janúar 2006, sbr. viðauka V Fylgiskjal með samþykkt LN frá 28. janúar 2006.

<sup>4</sup> Sjá viðauka V Fylgiskjal með samþykkt LN frá 28. janúar 2006 og viðauka VIII Samþykkt LN vegna skilyrtra heimilda-28-01-06l.

Þá sést einnig að sú þróun sem hefur orðið í síðustu samningum að leggja fastar krónutölur á launatöflu, hefur leitt til þess að starfsmatsstiginn hafa minna vægi. Þetta sést glögg á efstu línunni sem sýnir tengingu starfsmatsstiga við byrjunarlaun sem mun gilda 1. janúar 2010. Línan er mun flatari eða láréttari en línurnar fyrir neðan. Þannig er launabilið milli 309 stiga og 348 stiga einungis 3.150 kr.

## 5 Sjónarmið hagsmunaaðila

### 5.1 Sjónarmið stéttarféлага

Stærsta verkefni stéttarféлага er að semja um laun og réttindamál fyrir félagsmenn sína. Markmið stéttarféлага með þátttöku í starfsmati er að hlutlæg viðmið séu lögð til grundvallar við mat á störfum og að félagsmönnum sé ekki mismunað. Starfsmatskerfið hefur þann megingilgang að leggja kerfisbundið mat á störf og þær kröfur sem þau útheimta.

Starfsmat metur ekki hæfni eða frammistöðu einstakra starfsmanna. Starfsmatið á að meta störf óháð því hver starfsmaðurinn er, hvort í hlut á karl eða kona, hvaða stéttarfélagi viðkomandi er í, af hvaða þjóðerni og loks á starfsmatið að vera óháð búsetu eða vinnustað. Þetta eru helstu viðmið sem stéttarfélög hafa að leiðarljósi við vinnu að starfsmálmálum.

Það er sjónarmið stéttarfélaganna að þrátt fyrir að starfsmat sé tímafrekt og umfangsmikið þá eru félögin með því að leitast við að tryggja jafnræði allra félagsmanna sem sinna mjög fjölbreyttum störfum um allt land. Vegna þess hve starfsmatið tók langan tíma hefur tiltrú félagsmanna á gildi þess minnkað en margir þó horft til þess að mörg störf sem áður voru vanmetin, fengu verulega leiðréttingu við starfsmatið.

#### 5.1.1 Hvernig hefur til tekist með innleiðingu og framkvæmd?

Innleiðing starfsmatsins tók allt of langan tíma sem má rekja til þess að of fáir starfsmenn voru að sinna þessu starfi. Sveitarfélög víða um land hafa ekki unnið í takt, bæði vegna vankunnáttu og einnig vegna fjárskorts. Víða sköpuðust vandamál þar sem starfslýsingar voru úrehtar eða jafnvel ekki til fyrir fjölmörg störf. Einnig voru mismunandi kröfur gerðar til starfa innan sveitarféлага og samræming náði ekki fram að ganga. Gert var ráð fyrir að starfsmatið myndi leiða til færri starfsheita en það varð ekki raunin.

Í byrjun unnu LN og Reykjavíkurborg saman að undirbúningi á starfsmatskerfinu SAMSTARF. Eftir því sem tíminn leið varð minna um samstarf og hefur það skapað ósamræmi á stiganiðurstöðum úr kerfinu. Þetta ósamræmi hefur valdið erfiðleikum innan stéttarféлага við að rökstyðja starfsmatskerfið.

Í nóvember árið 2004 þegar gengið var frá samkomulagi um tengingu starfsmats við laun voru störf bæði metin og þeim raðað inn í kerfið. Í röðunartilvikum var notast við mjög grófar starfalýsingar<sup>5</sup>. Þau störf sem raðað var eftir grunnskjali náðu til um 80% af starfsmatsstörfum. Fulltrúar stéttarfélags og sveitarfélags röðuðu störfunum eftir grunnskjalinu og þau störf sem ekki fengu röðun með þessum hætti urðu það sem kallað er 0-störf.

Ljóst var að of tímafrekt yrði að fara með 0-störfin í viðtöl því var ákveðið að notast við spurningalista. Spurningalistinn reyndist flókin, torskilinn og of langur fyrir hinn almenna félagsmann. Stéttarfélög og yfirmenn voru misjafnlega í stakk búnir til að aðstoða við að svara listanum. Sama aðferð var einnig notuð við endurmat starfa og reyndist fráhrindandi. Því er ekki ljóst hvort enn séu til störf sem í upphafi fengu röðun en fóru aldrei í endurmat.

---

<sup>5</sup> Sjá viðauka VI *Grunnskjal með starfaskilgreiningum*.

Einhliða ákvörðun LN í janúar 2006 hefur gert það að verkum að launasetning starfa er ekki í samræmi við niðurstöður starfsmats<sup>6</sup>. Þá jókst skekkjan við röðun í launaflokka samkvæmt starfsmatsstigum enn frekar með nýjum launatöflum sem komu í kjarasamningum 2008 og 2009. Þannig hefur sífellt verið að grafa undan trúverðugleika starfsmatsins og er mikil vinna við að ná honum aftur.

Sú ákvörðun samningsaðila að starfsmatsráðgjafar yrðu með aðsetur hjá Sambandi íslenskra sveitarfélaga og þar með undir verkstjórn LN hefur skapað tortryggni.

Þrátt fyrir að niðurstöður starfsmats hafi ekki staðist væntingar allra þá horfa félögin til þess að mörg störf sem áður voru vanmetin til launa, fengu verulega leiðréttingu við starfsmatið. Almennt telja félögin að með kerfinu hafi skapast skilyrði fyrir kerfisbundinni launasetningu sem á að gera launaákvæðanir gegnsærri.

Í kjarasamningi árið 2001 var samið um að starfsmatið tæki gildi þann 1. desember 2002. Laun voru leiðrétt í árslok 2004 og einnig vegna 0-starfa árið 2007. Launaleiðréttingarnar náðu í báðum tilvikum aftur til 1. desember 2002. Öll laun vegna endurmats voru leiðrétt aftur til 1. febrúar 2005. Launaleiðréttingarnar gengu vel og tóku í raun stuttan tíma og var það ekki hvað síst launafulltrúum sveitarfélaganna að þakka hversu vel tókst til.

### **5.1.2 Hvernig má tryggja áframhaldandi þróun kerfisins?**

Til að tryggja áframhaldandi þróun starfsmatsins þarf að auka enn frekar þekkingu allra hlutaðeigandi á kerfinu. Tryggja þarf faglegt sjálfstæði starfsmanna Starfsmatskerfisins gagnvart samningsaðilum. Komið verði á samstarfi milli þeirra aðila sem nota starfsmatskerfið þ.e. stéttarfélaganna, LN og Reykjavíkurborgar. Tímamörk þurfa að vera skýr og meira samræmi við úrvinnslu gagna. Mikilvægt er að sömu störf séu metin með sama hætti hjá Reykjavíkurborg og LN.

Starfsmannasamtöl þurfa að vera árlega. Í starfsmannasamtali er farið yfir verkefni og frammistöðu síðasta tímabils, markmið og verkefni næsta tímabils rædd og ákveðin. Starfslýsing er höfð til hliðsjónar og hún uppfærð. Verði breytingar á starfslýsingu leiðir það til endurskoðunar á starfsmati viðkomandi starfs.

Mikilvægt er að uppfærsla og þróun Starfsmatskerfisins fylgi breytingum innan sveitafélaga og nái yfir öll störf. Því þarf að bæta við viðbótarkerfi sem metur störf öll störf þ.m.t. stjórnenda.

Í umræðunni um starfsmat þarf að greina á milli starfsmats annars vegar og launa hins vegar. Til að starfsmat og niðurstaða þess skili sér í þeim launum sem væntingar standa til þá þarf launataflan að vera með þeim upphæðum sem nær því markmiði. Viðbótarlaun sem metin yrðu á hverjum vinnustað eftir ákveðnum reglum s.s. vegna reynslu, þekkingar og fleiri þátta hjá hverjum starfsmanni myndu styðja við starfsmatið. Því þarf við kjarasamningagerð að leggja áherslu á þennan þátt.

---

<sup>6</sup> Sjá viðauka V *Fylgiskjal með samþykkt LN frá 28. janúar 2006.*

## 5.2 Sjónarmið Launanevndar sveitarfélaga

### 5.2.1 Hvernig hefur til tekist með innleiðingu og framkvæmd?

Að mati Launanevndar sveitarfélaga hefur meginmarkmiði samningsaðila við innleiðingu starfsmatskerfisins verið náð. Í dag eru störf rúmlega sex þúsund starfsmanna sveitarfélaga metin samkvæmt kerfinu og hefur það stuðlað að auknu jafnræði og jafnrétti starfsmanna sveitarfélaga.

Innleiðing starfsmatskerfisins gekk nokkru hægar en reiknað var með í upphafi og eins hefur uppfærsla og endurnýjun kerfisins ekki gengið sem skyldi. Þrátt fyrir ýmsa byrjunarörðugleika þá hefur góður árangur náðst í þessari vinnu með góðri samvinnu allra þeirra sem aðild eiga að starfsmatskerfinu. LN leggur ríka áherslu á mikilvægi áframhaldandi samvinnu um þróun kerfisins og einnig að efla samvinnu við fleiri aðila sem vinna með starfsmatskerfi, t.d. Reykjavíkurborg og Háskóla Íslands. Upptaka samræmnds kerfis til að meta umfang starfa hjá sveitarfélögum hefur að mati launanevndar verið mikilvægt tæki í þeirri vegferð að koma á kynhlutlausu launakerfi hjá sveitarfélögum.

### 5.2.2 Hvernig má tryggja áframhaldandi þróun kerfisins?

Stefna Launanevndar sveitarfélaga er skýr þegar kemur að starfsmatinu. Helstu markmið nevndarinnar varðandi starfsmatið eru:

- að halda áfram að þróa starfsmatskerfið til að tryggja að starfsmenn fái sömu laun fyrir jafnverðmæt og sambærileg störf.
- að laun ákvarðist kerfisbundið eftir innihaldi og ábyrgð í sérhverju starfi.
- að laun taki mið af hæfni og árangri starfsmanna og við hagræðingu verði ábataskipti höfð að leiðarljósi.
- að launaákvæðanir byggji á almennri jafnræðisreglu.

Tillögur Launanevndar sveitarfélaga að úrbótum á starfsmatskerfinu eru:

- Skoðað verði að færa starfsmatið af kjarasviði Sambands íslenskra sveitarfélaga yfir í sjálfstæða starfseiningu.
- Auka samvinnu við aðra aðila er vinna með starfsmatskerfi t.d. Reykjavíkurborg og Háskóla Íslands.
- Efla samvinnu aðila starfsmatsins um sameiginlega markmiðasetningu og framkvæmd stefnu starfsmatsins.
- Sérstaklega verði unnið að því að tryggja að upplýsingar um störf sem lagðar eru til grundvallar í starfsmati gefi sem réttasta mynd af hverju starfi. Til að stuðla að því mun:
  - LN hafa frumkvæði að því að réttur starfsmanna til starfsmannasamtala verði staðfestur í kjarasamningum aðila starfsmatsins og LN styrki sveitarfélögin í hlutverki sínu við framkvæmd þeirra.
  - LN hafa frumkvæði að því að tryggja rétt allra starfsmanna sveitarfélaga til að fá starfslýsingar og að þær séu yfirfarnar a.m.k. einu sinni á ári í tengslum við starfsmannasamtöl.

- Með starfsmati er aðeins verið að meta störf, ekki er lagt mat á hæfni eða frammistöðu starfsmanna. Engu að síður er mikilvægt að samningsaðilar nái því markmiði að laun taki mið af hæfni og árangri starfsmanna. Við hagræðingu verði ábataskipti höfð að leiðarljósi.
- Starfsmatsráðgjafar geri starfsáætlanir fyrir hvert ár, sem bornar eru undir samþykki úrskurðarnefndar.
- Starfsmatsráðgjafar semji drög að verklagsreglum og verkferlum við framkvæmd starfsmatsins, sem úrskurðarnefnd staðfestir.
- Starfsmatsráðgjafar tryggji að afgreiðsla matsbeiðna sé unnin samkvæmt verklagsreglum og innan hæfilegra tímamarka.
- Starfsmatsráðgjafar sjái um reglulega uppfærslu starfsmatskerfisins og viðeigandi hugbúnaðar og fylgist jafnframt með þróun kerfisins í Bretlandi.
- Starfsmatsráðgjafar haldi utanum ýmsar tölulegar upplýsingar varðandi starfsmatið og framkvæmd þess.
- Lagt er til að úrskurðarnefndin verði lögð niður og í hennar stað komi Starfsmatsnefnd.
- Lagt er til að hlutverk Starfsmatsnefndar verði skilgreint í kjarasamningum aðila. Nefndin vinni í umboði samningsaðila og samkvæmt sameiginlegum markmiðum þeirra, sem sett eru í kjarasamningum. Verkefni nefndarinnar:
  - undirbúi stefnumótun SAMSTARFS,
  - staðfesti verklagsreglur og hafi eftirlit með að þeim sé fylgt,
  - sjái til þess að kerfið sé kynnt fyrir starfsmannastjórum, launafulltrúum og starfsmönnum stéttarfélaganna.
  - tryggji faglegt sjálfstæði starfsmatsráðgjafa.
  - komi að reglulegum kjarakönnunum á launaröðun samkv. starfsmati hjá sveitarfélögum, þar sem skoðað er sérstaklega hvort launasetning er í samræmi við niðurstöður starfsmats, hvort matið er notað fyrir öll störf sem heyra undir kjarasamninga aðildarfélaganna starfsmats og hvort markmið um kynhlutlausu grunnlaunasetningu hafi náðst.

## 6 Niðurstöður og tillögur verkefnisstjórnar

Við upphaf vinnunnar urðu aðilar sammála um að leggja áherslu á að skoða framkvæmd og innleiðingu starfsmatskerfisins, en hlutverkið var ekki að ræða tengingu starfsmatsniðurstöðu við launatöflu. Þróun tengingar starfsmatsstiga við launatöflu er þó dregin upp í 4. kafla skýrslunnar.

Í ljós kom, eftir að bæði fulltrúar LN og fulltrúar stéttarfélaganna höfðu svarað fyrirbyggjandi spurningum hvor fyrir sig (sjá kafla 5), að aðilar voru í megin atriðum sammála um hvað betur hefði mátt fara við innleiðingu starfsmatsins og einnig um hvað helst væri ábótavant við framkvæmd þess. Það náðist því fljótt ágætur samhljómur í verkefnastjórninni við mótun sameiginlegrar framtíðarsýnar fyrir starfsmatið.

Verkefnisstjórnin setur hér fram tillögu að sameiginlegri framtíðarsýn starfsmatsins og þeim markmiðum og verkefnum sem vinna þarf að til að sú framtíðarsýn verði að veruleika. Tillögum verkefnisstjórnarinnar fylgir tímasett aðgerðaráætlun. Það er síðan í hendi samningsaðila og úrskurðarnefndar að koma tillögunum í framkvæmd og fylgja þeim eftir.

### 6.1 Framtíðarsýn SAMSTARFs

- Starfsmatskerfið SAMSTARF er réttmætt og áreiðanlegt mælitæki sem metur sambærileg og jafnverðmæt störf á kynhlutlausan hátt og tryggir þannig jafnrétti í grunnlaunasetningu.
- Starfsmatskerfið SAMSTARF hefur trausta ímynd sem réttmætt og áreiðanlegt mælitæki.

### 6.2 Markmið og verkefni SAMSTARFs

Til að tryggja framtíð SAMSTARFs leggur verkefnisstjórnin eftirfarandi til:

#### a) Úrskurðarnefnd

Verkefnisstjórn leggur til að úrskurðarnefndin verði lögð niður og í stað hennar komi starfsmatsnefnd.

#### b) Starfsmatsnefnd

Verkefnisstjórn leggur til að hin nýja starfsmatsnefnd verði skipuð fulltrúum allra samningsaðila og að hlutverk og markmið hennar verði skilgreint í kjarasamningum aðila. Starfsmatsnefnd undirbýr stefnumótun SAMSTARFs, setur verklagsreglur og hefur eftirlit með að þeim sé fylgt.

Starfsmatsnefnd kjósi sér 3-5 manna framkvæmdanefnd og setji henni starfsreglur samkvæmt sameiginlegum markmiðum samningsaðila, sem sett eru fram í kjarasamningum þeirra.

#### c) Þróun starfsmatskerfisins

Til að starfsmatskerfið nái að fylgja eftir þróun starfa hjá sveitarfélögum er mikilvægt að endurskoðun kerfisins verði með reglubundnum hætti.

#### **d) Faglegt sjálfstæði starfsmatsráðgjafa**

Mikilvægt er að stuðla að faglegu sjálfstæði starfsmatsráðgjafa. Skoða þarf þann möguleika að færa starfsmatið frá kjarasviði Sambands íslenskra sveitarfélaga yfir í sjálfstæða einingu.

#### **e) Verklagsreglur og verkferlar**

Hlutverk starfsmatsráðgjafa er að tryggja hlutlausa niðurstöðu starfsmats. Verkefnisstjórn leggur áherslu á að skýrar verklagsreglur og verkferlar séu til um framkvæmd starfsmats og upplýsingar aðgengilegar á heimasíðu starfsmatsins.

#### **f) Starfsmannasamtöl og starfslýsingar**

Mikilvægt er að upplýsingar um störf sem vistaðar eru í gagnagrunni starfsmats endurspegli í raun eðli og umfang starfanna. Þess vegna er nauðsynlegt að starfslýsingar sem lagðar eru til grundvallar mati séu endurskoðaðar með reglubundnum hætti.

Réttur starfsmanns til árlegs starfsmannasamtals þarf að vera staðfestur í kjarasamningum aðila starfsmatsins. Í slíkum starfsmannasamtölum skulu starfslýsingar yfirfarnar og uppfærðar.

#### **g) Frammistöðu- og hæfnismat**

Starfsmatið byggir á hlutlægum viðmiðum sem notuð eru til að bera saman störf óháð einstaklingsbundinni hæfni þeirra sem gegna þeim hverju sinni. Til að styðja við starfsmatið er einnig mikilvægt að móta farveg í kjarasamningum aðila til að meta hæfni og árangur starfsmanna.

#### **h) Fjölgun samstarfsaðila**

Til að tryggja að öll störf séu metin á sömu forsendum þarf sama matskerfi að ná til allra starfa innan sveitarfélaga. Þess vegna er æskilegt að fá til samstarfs þau stéttarfélög sem ekki hafa nú þegar samið um aðild að SAMSTARFi í kjarasamningum við LN.

Auka samvinnu við aðra aðila er vinna með starfsmatskerfi t.d. Reykjavíkurborg og Háskóla Íslands.

#### **i) Kjarakannanir**

Starfsmatsnefnd komi að gerð kjarakannana kjarasviðs Sambands íslenskra sveitarfélaga, þar sem fylgst verði með eftirfarandi:

- hvort launasetning sé í samræmi við niðurstöður starfsmats
- hvort matið sé notað fyrir öll störf sem heyra undir kjarasamninga aðildarfélaga starfsmats
- hvort markmið um kynhlutlaust launakerfi hafi náðst

#### **j) Miðlun upplýsinga og fræðsla**

Nauðsynlegt er að tryggja markvissa fræðslu og kynningu á kerfinu og framkvæmd þess fyrir stjórnendum sveitarfélaga, launafulltrúum, fulltrúum stéttarfélaga og LN.

Gefin verði út ársskýrsla með upplýsingum um stöðu verkefna starfsmatsráðgjafa og tölulegum upplýsingum um starfsmat.

Lögð verði fram starfsáætlun fyrir hvert ár.

## 7 Aðgerðaáætlun

Til að koma tillögum verkefnastjórnarinnar í framkvæmd þarf að vinna eftirfarandi verkefni. Samningsaðilar kjarasamninga þ.e. Launanefnd sveitarfélaga og stéttarfélögin semja um aðild að SAMSTARFi og meginmarkmið með kerfinu í kjarasamningum. Úrskurðarnefndin vinnur í umboði samningsaðila og ber ábyrgð á samræmdri framkvæmd kerfisins. Úrskurðarnefndin vinnur að framgangi markmiða samningsaðila og verkefna, sem eru lykillinn að því að árangur náist.

Verkefni	Lýsing	Tími	Ábyrgð
a) Úrskurðarnefnd	Leggja úrskurðarnefnd niður	Desember 2010	Samningsaðilar
b) Starfsmatsnefnd	Stofna starfsmatsnefnd	Desember 2010	Samningsaðilar
c) Þróun starfsmatskerfisins	Reglubundin endurskoðun starfsmatskerfisins	Viðvarandi	Úrskurðarnefnd og starfsmatsráðgjafar
d) Faglegt sjálfstæði starfsmatsráðgjafa	Skoða möguleikann á að færa starfsmatið frá kjarasviði Sambands íslenskra sveitarfélaga í sjálfstæða einingu	Desember 2010	Samningsaðilar
e) Verklagsreglur og verkferlar	Undirbúningur að gerð verklagsreglna og verkferla	Apríl 2010	Starfsmatsráðgjafar
	Samþykkt verklagsreglna og verkferla	Maí 2010	Úrskurðarnefnd
f) Starfsmannasamtöl og starfslýsingar	Réttur starfsmanns til árlegs starfsmannasamtals verði staðfestur í kjarasamningum aðila starfsmatsins	Desember 2010	Samningsaðilar
g) Frammistöðu- og hæfnismat	Móta farveg í kjarasamningum aðila til að meta hæfni og árangur starfsmanna	Desember 2010	Samningsaðilar
h) Fjölgun samstarfsaðila	Fá til samstarfs þau stéttarfélög sem ekki hafa nú þegar samið um aðild að SAMSTARFi í kjarasamningum við LN	Desember 2010	LN
	Auka samvinnu við aðra aðila er vinna með starfsmatskerfi	September 2010	Starfsmatsráðgjafar Úrskurðarnefnd

<b>i) Kjarakannanir</b>	Úrskurðarnefnd komi að gerð kjarakannana kjarasviðs Sambands íslenskra sveitarfélaga	Mars 2010	Úrskurðarnefnd
<b>j) Miðlun upplýsinga og fræðsla</b>	Tryggja markvissa fræðslu og kynningu á starfsmatskerfinu og framkvæmd þess	Desember 2010	Úrskurðarnefnd
	Gefa út ársskýrslu	2011	Starfsmatsnefnd
	Gera starfsáætlun	2011	Starfsmatsnefnd

## 8 Lokaorð

Verkefnisstjórnin er sammála um að meginmarkmið samningsaðila með upptöku starfsmatsins sé enn í fullu gildi. Þrátt fyrir byrjunarörðugleika við innleiðingu og framkvæmd þá hafi markmiðið í megin atriðum náðst og starfsmatið skilað raunverulegu jafnræði í launasetningu. Það er ekki síst því að þakka að samningsaðilar hafa staðið vel með kerfinu og ekki misst sjónar á upprunalegu markmiði sínu með innleiðingu þess. Verkefnastjórnin telur því afar mikilvægt að halda áfram á sömu braut, en til þess að tryggja það verður að leggja áherslu á að vinna áfram að þróun kerfisins.

Við áframhaldandi þróun SAMSTARFs er mikilvægt að fyrir liggi skýr framtíðarsýn samningsaðila. Hún þarf einnig að vera ljós öllum þeim fjölmörgu aðilum sem koma að framkvæmd starfsmatsins. Hlutverk hvers og eins þarf að vera skilgreint til að framgangur verkefna og markmiða náist.

Verkefnisstjórnin setur hér fram tillögur að sameiginlegri framtíðarsýn starfsmatsins og verkefnum, sem verkefnisstjórnin telur brýnt að vinna að til að tryggja framtíð starfsmatsins. Tillögunum fylgir tímasett aðgerðaráætlun. Það er síðan í hendi samningsaðila og úrskurðarnefndar að koma þeim í framkvæmd og fylgja þeim eftir. Það er von verkefnisstjórnarinnar að með þessari skýrslu verði lagður sá grunnur sem samningsaðilar og úrskurðarnefndin geta byggt framtíðarþróun starfsmatskerfisins SAMSTARFs á.

## Orðskýringar

Endurmatsteymi	Teymi heima í héraði með fulltrúum stéttarfélags og sveitarfélags. Hlutverk teymisins er að meta umsóknir um endurmat.
Núll-störf	Núll-störf er samheiti yfir þau störf sem ekki tókst að meta og raða árið 2004. Um var að ræða störf þar sem 1 til 3 starfsmenn báru sama starfsheiti.
Samstarfsnefnd	Nefnd skipuð fulltrúum Launanevndar sveitarfélaga og fulltrúum þeirra stéttarfélaga, sem eiga aðild að SAMSTARFi. Nefndin var tengiliður við sína umbjóðendur og hafði aðgang að gögnum úr starfsmatsviðtölum. Lögð niður í nóvember 2004.
Starfslýsing	Starfslýsing er lýsing á helstu verkefnum/verkjáttum starfs. Einnig kemur fram meginmarkmið viðkomandi starfs, ábyrgðarsvið og staða þess í skipuriti.
Starfsmannasamtal	Starfsmannasamtal fer fram milli stjórnanda og starfsmanns um starf, frammistöðu, starfsþróun og framtíðaráætlanir starfsmanns. Samtalið er formlegt að því leyti að það fer fram reglubundið, oftast einu sinni á ári og bæði stjórnandi og starfsmaður mæta undirbúnir.
Starfsmat/starfsmatskerfi	Kerfi sem inniheldur alls 677 spurningar sem keyrðar eru í Access-hugbúnaði. Fjöldi svarmöguleika við hverri spurningu er á bilinu tveir til átta.
Starfsmatsráðgjafi	Sérfræðingur í starfsmati og starfsmatskerfi. Hans hlutverk er að gæta þess að starf sé metið samkvæmt viðkomandi starfsmatskerfi.
Starfsmatsteymi	Teymi starfsmatsráðgjafa.
Starfsmatsviðtal	Viðtal þar sem starfsmatsráðgjafi leggur staðlaðar spurningar starfsmatskerfisins fyrir starfsmann um kröfur í starfi.
Tengitafla	Segir til um tengingu launatöflu við starfsmatsstig. Um tengingu starfsmatsstiga við launatöflu er samið í kjarasamningi.
Úrskurðarnefnd	Nefnd skipuð fulltrúum Launanevndar sveitarfélaga og fulltrúum þeirra stéttarfélaga, sem eiga aðild að SAMSTARFi. Tók við hlutverki Samstarfsnefndar í nóvember 2004.

Þrepaskilgreining

Starfsmatskerfið SAMSTARF inniheldur fjóra yfirþætti og þrettán undirþætti og hver undirþáttur skiptist í þrep. Alls eru 77 þrep í kerfinu. Í þrepaskilgreiningu kemur fram hvaða kröfur starf þarf að uppfylla til að vera metið á viðkomandi þrepi.

Þverkeyrslur

Samanburður á starfsmatsniðurstöðu þvert á störf, hópa og sveitarfélög.

## Heimildir

Guðrún Halldóra Sveinsdóttir (2005). *Skýrsla starfsmatsnefndar. Innleiðing starfsmats 1. áfangi*. Reykjavík: Reykjavíkurborg, Starfsmannafélag Reykjavíkurborgar, Efling- stéttarfélag og Kjarafélag Tæknifræðingafélags Íslands.

Heimasíða Sambands íslenskra sveitarfélaga [www.samband.is](http://www.samband.is).

Samband íslenskra sveitarfélaga (2009). *SAMSTARF. Starfsmatskerfi fyrir Launanefnd sveitarfélaga og viðsemjendur hennar*.

Starfsmatsnefnd (2007). *Starfsáætlun 2007 starfsmatsverkefnið SAMSTARF*.

Sverrir Haraldsson (2005). *Áhrif starfsmats á laun félagsmanna Kjalur*. Sótt 6. apríl 2009 á <http://www.kjolur.is/page.asp?id=632>.

Sverrir Haraldsson (e.d.) *Starfsmat*. Sótt 6. apríl 2009 á <http://www.kjolur.is/page.asp?id=632>.

## Listi yfir viðauka

- I. Almennt um innleiðingu starfsmats
- II. Áfrýjunarferli með nýjum dagsetningum 2005
- III. Áfrýjunarferli vegna starfsmats 2004
- IV. Endurmatsferli núll starfa
- V. Fylgiskjal með samþykkt LN frá 28. janúar 2006
- VI. Grunnskjal með starfaskilgreiningum
- VII. Samkomulag um starfsmat
- VIII. Samþykkt LN vegna skilyrtra heimilda-28-01-061
- IX. Starfsmatskerfið Samstarf, þátta- og þrepaskilgreiningar
- X. Verklagsleiðbeiningar vegna innsetninga starfsmats í launakerfi
- XI. Verklagsreglur um starfsmat LN og viðsemjenda mars 09
- XII. Yfirlit yfir rekstrarkostnað SAMSTARFs, 2001 til 2009

Viðaukana er að finna inni á vef Sambands íslenskra sveitarfélaga [www.samband.is](http://www.samband.is)